AUDIT OF THE CANADIAN EMBASSY, HANOI
(January 2000)

- Executive Summary
- Management of The Mission
- Administration Program
- Consular Program
- International Business Development (IBD) Program
- Mission Resources Fact Sheet

EXECUTIVE SUMMARY

An audit of the Administration, Consular and International Business Development Programs in Hanoi was conducted during June 16th and June 23rd, 1999. A previous audit of the Administration and Consular Programs was conducted in June of 1996.

MANAGEMENT OF THE MISSION

This Mission operates in a difficult environment facing all the challenges of dealing with a Communist government. Within this environment, the Mission has remained focused and dynamic. The Mission has just completed a very busy period with the Francophone Summit several high profile visitors. A major issue requiring resolution is the relationship with the mission in Ho Chi Minh City. The governance structure must be decided by senior management in headquarters, after which the nature of the Hub and Spoke relationship can be better defined locally through a Memorandum of Understanding.

Management of the Mission - Detailed Report

ADMINISTRATION PROGRAM

The Administration Program functions satisfactorily, but there is a need for a more pro-active management approach. The Finance Section is operational but it is not working as effectively as it should be and the Audit Team has made a series of recommendations to assist the Mission in this regard. The Personnel Section has adopted a reactive rather than a pro-active approach and more attention is required on the basics, including completing performance appraisals and leave and attendance records.

A Diplomatic Review Group, headed by the Canadian HOM, is working with the Diplomatic Services

Bureau to change how Locally Engaged Staff are managed. This may eventually lead to a change for the LES status to become direct employees of the Mission.

The Mission and Headquarters have developed excellent properties for this Mission and should be commended. With growth of the Mission however, space is now in short supply and expansion or reconfiguration decisions will need to be considered.

Administration Program - Detailed Report

CONSULAR PROGRAM

The Consular Program is effectively managed with the help of an excellent LES Consular Assistant. This LES position is staffed by an expatriate who has received consular training and is well versed on consular procedures and regulations. The Mission Contingency Plan is in need of updating.

There is a problem in arranging visas for Vietnamese government officials and visitors from northern Viet Nam, as processing time through Bangkok takes up to eight weeks, mostly because applications arrive incomplete. The Mission, with the Bangkok mission, should consider training Hanoi Consular staff to vet visitor visa applications to ensure completeness.

Consular Program - Detailed Report

INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT (IBD) PROGRAM

With two Commercial Officers and no support staff, the Trade Program in Hanoi is small but effective. The IBD Program is occupied with an advocacy and trouble-shooting role on behalf of Canadian companies seeking specific projects, contracts and market opportunities in Vietnam. All such projects, whether in the northern or southern regions of Vietnam, must first receive approval from the government in Hanoi. This intense lobbying is hard work and often extremely frustrating and after three years of arduous work on behalf of a wide range of Canadian companies, significant success is only now becoming visible. Further, it is not possible to predict which projects will succeed and why, or even when success will be finally attained. This Program can not be assessed against criteria used elsewhere. It is a largely unique IBD Program given that the mandatory priority is lobbying a communist government on behalf of a capitalist economy.

Overall, the Program is strong on the operations side, as service standards with clients are well established and very high. However, the administrative and management functions in the Program need to be addressed.

IBD Program - Detailed Report

MISSION RESOURCES FACT SHEET

Personnel (FTEs)

PROGRAMS	CBS	LES	Total
HOM Office (including domestic staff)	2	3	5
Political/Economic	1	1	2
International Business Development	1	2	3
Administration	1	6	7
Consular	0	1	1
Development	2	2	4
Total	7	15	22

Physical Resources

ASSETS	OWNED	LEASED
Chancery		1
OR		1
SQs		6
Vehicles	3	

Financial Information 1998/1999

LES Salaries	$300,000
Operational	2,039,200
CB Overtime	102,500
Capital	4,000
Total	$2,445,700

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.

Audit of the Canadian Embassy, Hanoi (January 2000)
MANAGEMENT OF THE MISSION

1.1 The Mission has been in Hanoi since 1990 and the first Ambassador was appointed in 1996. This Mission operates in a difficult environment, with all the challenges of dealing with a Communist government and having local staff as employees of the Diplomatic Services Bureau.

1.2 This is a very active Mission, headed by a dynamic HOM and seasoned Program Managers. The Mission has just completed a very busy period with the Francophone Summit, APEC, ASEAN, and several high profile visitors. The Mission has also been active in "Operation La Bastille", a multi-embassy initiative to try to extract concessions from the Diplomatic Services Bureau.

1.3 The Mission is growing, with the Development Program expecting to add one Canada Based Staff (CBS) in 2000. Staff are viewed to be of good quality but there has been some turnover. There have been 18 staff changes since 1996. Sixteen Locally Engaged Staff (LES) have less than five years experience, and eleven have less than two years experience. In spite of the difficult environment, CBS tend to extend assignments by at least one year and in some cases two.

Hub and Spoke Issues

1.4 Hanoi is the spoke mission for the hub in HCMC. This Hub and Spoke relationship is not working and is consuming much energy in HCMC; Hanoi; the Geographic Bureau; and, Headquarters functional bureaux. HCMC is attempting to work independently and relies little on Hanoi for assistance, except for input into financial and Consular systems.

1.5 There is a requirement for more cohesion and integration between Missions particularly in the area of Trade and Administration. A decision is needed from Senior Departmental Management as to what specifically is to be the role of each Mission. Clearly some confusion as to roles and responsibilities may have been caused by the poorly drafted Accountability Agreement for the Consul General received from Headquarters. This has left the governance structure unclear.

1.6 Once Headquarters has made a decision on roles and responsibilities, and if a Hub and Spoke relationship is to exist, a Memorandum of Understanding (MOU) to set out the reporting relationship; to define the roles and responsibilities of each Mission; and, to set out service standards is needed. It should cover all Programs. Visits from the Hub (MCO, accountant, property manager, etc.) to the Spoke should be programmed in the MOU. The MOU should also encompass services to be provided by other Missions; for example: Immigration from Bangkok and Technician from Singapore. Effort will also need to be invested to build support for HQ's decision and to make sure good relationships are maintained and sustained.

1.7 In our HCMC Audit Report, we recommended that PSA take a decision to define the role and the services the Mission in HCMC is expected to deliver. Once its responsibilities are decided, the proper size of this Mission should be established. This decision should be clearly enunciated to all concerned. We further recommended that a Memorandum of Understanding is required setting out the relationship between the Missions in Hanoi and HCMC to clearly delineate each of their roles and responsibilities.

Weekly Meetings

1.8 There are weekly meetings held with the HOM and all CBS which serves as the CMM. Although important issues are discussed and resolved in these meetings, there are no formal records kept. This makes it very difficult for the Mission to follow-up on issues discussed and can lead to incorrect interpretations. It would also be helpful to the Mission in Ho Chi Minh City to receive copies of the minutes or records of decision. A version should be considered for distribution to LES.

Recommendation for Mission

1.9 Records of Decision or minutes should kept and circulated for weekly meetings with CBS. These records should also be circulated to the AMA office and to the Mission in Ho Chi Minh City. A version could also be provided to LES.

Mission Response

1.9 Minutes of meetings have been kept by Hanoi and Ho Chi Minh since September 1999 and are now exchanged on a weekly basis. We favor weekly meetings for Program Managers and their staff rather than a watered down and less focussed version of the minutes.

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.

Audit of the Canadian Embassy, Hanoi (January 2000)
ADMINISTRATION PROGRAM

2.1 Management of the Program
2.2 Human Resources Management
2.3 Physical Resources
2.4 Financial Management
2.5 Information Management

2.1 MANAGEMENT OF THE PROGRAM

2.1.1 Overall, the day-to-day Administration Program operations are being managed and conducted satisfactorily. The MCO, who arrived in 1996, is well respected and has good rapport with staff and managers. The MCO is supported by a good group of LES, who are presently considered employees of the Diplomatic Services Bureau of the Government of Viet Nam. Turnover remains high and the MCO is on his third Accountant since 1996.

2.1.2 Some very good project work has been carried out here. The Mission and SRD deserve much credit for establishing good quality and functioning OR and Chancery in a place where quality buildings are a rarity.

2.1.3 The MCO maintains a low key approach and manages on a reactive basis, and there is room for more planning and a more proactive approach. With resource shortages and increasing workloads, continual planning and review of priorities is required. This Mission, though small, is sufficiently mature and with developed infrastructure that better planning can now be expected.

Goals, Objectives and Service Standards

2.1.4 We encourage goal & objective development for the Administration and Consular Programs, perhaps under an accountability agreement with the HOM, as was the case before 1996. Process should include setting priorities, addressing training and development issues etc., and these should be reviewed at least quarterly with staff. Currently no goals and objectives are being set for staff. We also encourage the MCO to meet regularly with all his staff, perhaps weekly, to share knowledge of upcoming events, workloads, etc. to develop a team approach; to gain cross-fertilization of ideas; and, to receive group feedback from staff.

2.1.5 To be more pro-active and to ensure expectations are clear between the Administration Section and its clients, service standards should be developed for all administrative services, outlining type, quality and timeliness of service that can be expected (Service Standards from Shanghai can be used as a model).

Recommendations for Mission

2.1.6 Goals and objectives should be set for the MCO and staff.

2.1.7 The MCO should hold regularly scheduled meetings with Administrative and Consular staff.

2.1.8 Service Standards should be developed for all administrative services.

Mission Responses

2.1.6 Priorities and objectives have been communicated to the MCO by the new HOM. These have been and will continue to be updated on a monthly basis until such time as all the recommendations made by the Audit Team have been implemented. At that point, we will reinstate a quarterly update.

2.1.7 Weekly meetings with Administrative and Consular staff have now be instituted by the MCO.

2.1.8 To be established by January 31, 2000. Samples of service standards are now being sought from missions of comparable size and programs.

2.2 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

2.2.1 The Personnel Section is managed by the MCO who also handles the day-to-day operations. Although functional, there are concerns in Personnel that procedural requirements are not being met and the Section is not working as effectively as it could be. The Mission has adopted a reactive rather than a pro-active approach.

Appraisals, Job Descriptions and Leave and Attendance

2.2.2 The last performance appraisals on file for LES date back to 1995-96 with the exception of Development employees whose appraisals have been completed. Some job descriptions have been updated but there still several ones outstanding. Leave and attendance records are also out of date with some as far back as 1996. Leave and Attendance records for Development LES are up-to-date. With information not up to date, it is impossible for Mission to set goals and objectives, assess an employee's performance over time and address areas of concerns.

Recommendation for Mission

2.2.3 Performance appraisals, job descriptions and leave and attendance records must all be brought up to date.

Mission Response

2.2.3 Attendance records have been updated and a monthly reminder has been instituted. All performance appraisals will be completed by December 31, 1999 and all job descriptions will be reviewed by the same

date. Major updates, if required, may spill into the first quarter of 2000.

Classification Review Committee

2.2.4 The Mission has undertaken the classification review of two LES positions. The MCO has sought advice from other Canadian missions. Local missions should also be consulted to obtain the various classification and salary levels. A formal review committee has been set up to evaluate these position levels.

LES Status

2.2.5 Up until recently the Mission had been paying a portion (17%) of LES salary monies to the local Government Services Bureau (DSB). The DSB in turn, paid 2% of these funds toward National Pension, Health Care and Social Security schemes. It was also the DSB who was responsible for hiring and firing of LES Mission staff. Over the past year, the HOM has headed a local initiative jointly with other diplomatic missions to regain control over the hiring and compensation processes. The concern expressed by this diplomatic community was that although a portion of salary funds was being paid out to the DSB, there was no assurance that the LES would ever be eligible to receive compensation. The Mission was also concerned because LES were receiving the balance of their monthly salaries sometimes several months after the fact. As a result of this local diplomatic initiative, the Missions have now commenced paying a total of 2% of salary budget directly to the DSB and 100% of salary monies to the LES. Although this has increased the Mission's salary budget by 2% it is the view that the DSB now receives the funds it was allegedly deducting for local schemes and that the LES are receiving full salaries. This makes it an opportune time for SPSA to visit and assist the Mission to measure the impact of this most recent change, determine an appropriate salary scale in conjunction with local markers, and establish whether the LES are employees of the local Government or employees of the Government of Canada. In the latter case, the LES would be entitled to salaries and benefits package deemed appropriate for this particular local environment. Given the Hub and Spoke relationship with Hanoi and Ho Chi Minh City, SPSA needs to involve both missions in this process.

Recommendations for HRL

2.2.6 HRL should visit the Mission to assess the impact of the recent initiatives with the Diplomatic Services Bureau. HRL should also conduct a salary and benefits survey and determine which benefits, if any, should be provided to LES by the Department, given their status.

SPSA Response

2.2.6 HRL is planning a visit to Vietnam in January 2000. The mission in Hanoi will identify by December 31 issues to be addressed during this visit.

Expatriate Positions

2.2.7 There are three LES expatriate employees at the Mission including a contract Maintenance Assistant and two permanent employees, the Accountant and the Consular Assistant. There is no record of expatriate salaries having been formally approved but they have been employed by the Mission as expatriates for

over three years now. Their current rate of pay has been established in consultation with several marker companies last year. Although the requirement for expatriate positions may be valid, there is a need to revisit these positions to ascertain whether or not local candidates can now fill these positions. Hiring locally would not only save funding but would also be a better guarantee of continuity and local language abilities.

Recommendation for Mission

2.2.8 The requirement for expatriate positions should be substantiated. If substantiated, a formal scale should be re-established with the local market.

Mission Response

2.2.8 With the recommendation of the Audit Team and after consultation with the Regional Financial Officer, we have decided to replace the present expatriate accountant with a locally-engaged employee.

With respect to the Property Manager position, our recommendation is to regularize that position and retain the incumbent who does excellent work as observed by the Audit Team. The maintenance team counts good employees who respond well to training. A plan has been developed to upgrade their technical skills. The senior LES will also be coached to assume greater management responsibilities which over time could enable him to replace the expatriate in the Property Manager position.

Compensation for Former SA

2.2.9 The Mission is continuing efforts to obtain reimbursement of a few thousand dollars from the Vietnamese government for the loss of investment in salary and training. The Audit Team would encourage the Mission to continue seeking redress.

Occupational Health and Safety

2.2.10 There is no Health and Safety Committee at the Mission. There is now over 20 staff working there making a Health and Safety Committee mandatory with a need for both LES and CBS staff members to be represented. Given the level of hardship at the Mission and health concerns associated with the environment, such a Committee could be particularly useful in relaying information and dealing with employee concerns.

Recommendation for Mission

2.2.11 An Occupational Health and Safety Committee must be established.

Mission Response

2.2.11 A Committee has been established. The health hazards in Vietnam are such that the first action of the Committee was to recommend the hiring of a part-time nurse to serve as advisor on health issues at the rate of two half-days per month.

Training

2.2.12 There is no training plan at the Mission. Training is carried out on an ad-hoc basis and without a formal plan, there is a risk that some employees may not benefit from any training or that training for a particular employee may not be the most appropriate or beneficial course. The training plan should have linkages to the appraisal process.

Recommendation for Mission

2.2.13 A formal training plan should be prepared in consultation with all Program Managers.

Mission Response

2.2.13 Done and discussed by Program Managers with their employees.

2.3 PHYSICAL RESOURCES

2.3.1 The Property Section is managed by the MCO with an expatriate Property Manager and three maintenance staff. Three of the four Property staff are contractors and this issue is discussed below. By all accounts, this Section is well managed and effective with clientele being pleased with service received.

2.3.2 The Chancery and the Official Residence (OR) have been developed to be very good assets, reflecting good work by HQ and the Mission. Major work is planned, with new air conditioning for the Chancery and the OR. Unfortunately the Chancery, both the main building and the Annex are crowded and the situation may worsen with the addition of one more Development CBS in 2000. The CIDA Program Support Unit (PSU) is co-location with the Mission, occupying a portion of the Annex. The Mission and SRD should explore what options are available to increase space. Reclaiming the PSU space would be the simplest solution, but given that the PSU is viewed as very important to the success of the Development Program -- the Mission's largest program -- alternatives should also be explored. Perhaps the Annex could be enlarged or rebuilt or neighbouring buildings could be acquired. CIDA should be provided with costed options for it to make its on-site/off-site decisions for the PSU.

Recommendation for SRD

2.3.3 SRD, with the Mission, should review the development potential of the Chancery site in order to create more space and review any off-site options. CIDA should be provided with costed options to make decisions on the location of the PSU.

SRD Response

2.3.3 The Mission and SRD are pursuing the investigation of various expansion options. The Chancery site's development potential is very limited with the existing buildings fully utilizing the allowable site coverage. Offsite options in the immediate vicinity are being pursued. Additional OGD - DFAIT staff should not be posted to the mission until the supplementary space issue is resolved and costed out and the

financial consequences have been accepted by those programs and departments.

Staff Quarters

2.3.4 The supply of suitable properties to house CBS are increasing quickly. The economic downturn has also provided less costly housing. The Mission has taken advantage of this situation to let go of the large houses originally rented for staff and to relocate in better located and less expensive apartments. The Mission should be commended for this effort. But the decision to move staff to the Mayfair Apartments, while moving in the right direction, continued to keep the Mission in an over-housed situation. High quality and less expensive alternatives, more appropriate to the family configurations, were available in the same building. Mission will need to continue downsizing effort and should seize all opportunities to do so, including lease ends and staff turnovers.

Recommendation for Mission

2.3.5 The Mission should bring its housing stock in line with its SQ Profile.

Mission Response

2.3.5 To be addressed in the context of staff change-over for the summer 2000. Based on discussions to date, two young families will replace single occupants/officers.

Contracted Property Staff

2.3.6 The Program Manager and two of the three maintenance workers have been working on contract for the past three years. There is no question that an employer-employee relationship exists, even within a DSB environment. These positions should be regularized, but firstly, the Mission should assess its needs in the maintenance field. The move to low maintenance apartments may allow some positions to be used elsewhere, although presently, the OR and Chancery produce the greatest volume of work. The Regional Maintenance Officer (RMO) should be consulted in this matter.

2.3.7 Alternatively, the Mission may prefer to contract for this service and the Mission has indicated that there is at least one foreign-managed property maintenance firm in Hanoi. If this route is to be considered, the RMO should be part of the decision-making process to ensure a proper maintenance plan is in place and that proper contracting processes are established.

Recommendation for Mission

2.3.8 The Mission should review its property maintenance needs to determine its staffing and/or contracting requirements to provide maintenance services. Should the Mission choose to manage staff to provide this service, then the staff members should be regularized.

Mission Response

2.3.8 The mission intends to regularize the following positions: Property Manager one handyman under contract two cleaning staff. The cost of regularizing these two positions has been earmarked in the

mission's mid-year budget.

Mission Property Management Plan

2.3.9 A key planning tool for any mission is its Mission Property Management Plan (MPMP). Not only does it promote consensus in Mission management's vision for properties, but it ensures the Geographic Bureau and SRD are working with the same facts as the Mission. The MPMP should be completed as soon as possible. Subsequent to the audit visit the Mission measured all its SQs for gross and net space.

Recommendation for Mission

2.3.10 The Mission should complete its MPMP and provide copies to PAM and SRD.

Mission Response

2.3.10 MPMP has been submitted to SRD and copied to PAM. Staff Quarter measurements have already been provided.

Maintenance Plan

2.3.11 The maintenance function is well organized and effective. The maintenance plan however has not been pulled together and exists essentially in the experience of the Property Manager and staff. The plan should be formalized and documented. Assistance should be sought from the RMO.

Recommendation for Mission

2.3.12 Formalize and document the Mission maintenance plan for all properties.

Mission Response

2.3.12 To be completed by December 31.

Storage of Assets

2.3.13 Storage capacity at the Chancery is limited and fully used. The wide corridors of the Chancery are already being used for storage. The domestic quarters at the OR are being used for Y2K storage and off-site storage keeps shrinking as the large older homes with garages are being let go. The Mission will need to rationalize its storage with items stored kept to a minimum. The Mission should consider leasing underground parking spots at the Mayfair or other secure apartment buildings to construct storage bays. This practice has been used at other missions.

Mission Comment

2.3.13 Many items have been auctioned off and storage facility has been leased nearby.

2.4 Financial Management

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.

Audit of the Canadian Embassy, Hanoi (January 2000)
CONSULAR PROGRAM

3.1 MANAGEMENT OF THE PROGRAM

3.1.1 The Consular Program is effectively managed with the help of an excellent LES Consular Assistant. This LES position is staffed by an expatriate who has received Consular training and is well versed on Consular procedures and regulations. There were two Canadians, one on death row, which required a large investment of time for our LES. Until last year, the Mission handled all passport and citizenship applications for Ho Chi Minh City. The bulk of the work at the Mission now involves the issuance of passports and citizenship certificates.

3.1.2 The Mission is responsible for entering all Consular statistics into the COSMOS system for Hanoi and Ho Chi Minh City. Concern was expressed by the Mission that Consular reports were being received late each month. This created problems for both the Hub and HQ. It is difficult to accurately assess staffing requirements when the statistics are not reliable. This issue was raised by the Audit Team with the Mission in Ho Chi Minh City.

3.1.3 A Consular wicket has recently been installed and this has improved the flow of clients and increased the quality of service. The Mission's Contingency Plan has not been updated in the past three years and much of the environment and infrastructure has since changed.

Recommendation for Mission

3.1.4 The Consular Contingency Plan should be updated.

Mission Response

3.1.4 Done separately for the northern and the southern parts of Vietnam and entered on Cosmos. It is not clear whether HQs favours one consolidated report or two separate ones. The Mission is currently selecting wardens for Hanoi.

Citizenship

3.1.5 The Mission expressed concern over the continued delays with the receipt of Citizenship certificates and the difficulty in getting through to the Citizenship offices. Although the services have improved over the past year, the delays still cause disruption in the provision of services. The Audit Team will review this issue in HQ.

Visas

3.1.6 Although the Mission does not issue visas, there is a steady stream of visitors requesting advice and assistance with their applications to our Missions in Singapore and Bangkok. There is a very real problem of arranging visitors visas to Canada for Vietnamese Government officials and other visitors from northern Vietnam. The HOM does have the authority and ability to issue visas for official and emergency cases, and indeed has done so (approximately 10-15 per month); however, this in itself is not a solution. Processing of applications may now take as long as eight weeks through the Immigration Program in our Bangkok Mission. While the larger quantity of applications originate in HCMC, Hanoi often produces urgent requests from senior government officials who need immediate attention.

3.1.7 Currently, visitor visa applications are forwarded by the applicant to Bangkok, and the Hanoi Mission is only involved to the extent of assisting or providing information as to what is expected on the application. The majority of applications, however, arrive in Bangkok not properly completed. The Head of the Immigration Section in Bangkok, in conversation with this Audit Team, indicated that if the application is fully complete the turn-around time may be as short as two weeks. To reduce the workload in Bangkok and to speed up the processing time, applications received in Hanoi need to be vetted in Hanoi before they are forwarded to Bangkok for approval. The Consular Assistant estimates that approximately 200 application forms are requested each month. She believes that should Hanoi be called upon to undertake a vetting of applications that she would have time given that the Mission is no longer issuing passports for HCMC. (The Consular Assistant, however, does not speak the local language and would require the assistance of the Receptionist to deal with the applicant.) Responsibility for HCMC passports has recently been devolved to HCMC and has freed up about four hours of the Consular Assistant's time each week, sufficient time she believes to undertake the vetting required of visa applications. Currently, she spends between one and two hours daily dealing with applicants and believes that by vetting the application, little will be added to the processing time. The Consular Assistant will need to be fully trained by Immigration in Bangkok in order to minimize the delays.

Recommendations for Mission

3.1.8 The Mission in conjunction with the Bangkok Mission should carefully consider tasking the Consular Assistant in Hanoi to vet visitor visa applications for northern Vietnam before they are forwarded to Bangkok for issuance.

3.1.9 The Consular Assistant should be given the necessary training by the Immigration Program in Bangkok in order to vet the visitor visa applications.

Mission Responses

3.1.8 This is the one area where we disagree with the Audit Report. The problem is not simply a visa-issuance problem. The image of Canada is at stake. And it is not sufficient to help ourselves. That we will do by vetting applications as soon as our visa-cum-consular assistant receives training in Bangkok. Bangkok's resources must be supplemented as recommended in the Ho Chi Minh Audit Report with the addition of an LES dedicated to the Vietnamese market. And this must be implemented before the next student visa application period descends upon us. Not only has Hanoi risen to the challenge of

implementing the numerous recommendations contained in the Audit Report, it is acquiring a new culture in the process. We now look to HQs to begin the process of addressing the visa issuance issue.

C&I acknowledges the pressure to improve visa issuance in Vietnam. Meanwhile, an initial assessment suggests that operating costs for MITNET in Ho Chi Minh City would be considerably lower than anticipated on the basis of the 'signetization' of Bombay. A technical team will visit Ho Chi Minh City and report within a month. We should therefore continue to assess costs against the gains that would accrue from visa issuance in Vietnam.

3.1.9 The issue of training has been raised previously with Bangkok and will feature prominently on the agenda for discussion when the C&I Program Managers from Bangkok and Singapore visit in late November. The expatriate Consular Assistant has never received any formal training on immigration matters. The back-up and interpreter for Consular/Immigration matters, should also receive the same training.

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.

Audit of the Canadian Embassy, Hanoi (January 2000)
INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT (IBD) PROGRAM

4.1 MANAGEMENT OF THE PROGRAM

4.1.1 Vietnam remains one of the last hard-line communist governments in the world. This simple fact has a significant impact on the International Business Development Program at the Mission. The Senior Trade Commissioner (STC) is occupied with a very heavy advocacy and trouble-shooting role on behalf of Canadian companies seeking specific projects, contracts and market opportunities in Vietnam. All such projects, whether in the northern or southern regions of Vietnam, must first receive approval from the appropriate government department in Hanoi. Even after approval has been granted, and project development well advanced, there can be further changes to contracts and terms which require additional intercession by our Mission at an appropriate level. This intense lobbying is hard work and often extremely frustrating given the bureaucracy and red-tape of the host government.

4.1.2 With two Commercial Officers and no support staff, the Trade Program in Hanoi is small but effective. After three years of arduous work on behalf of a wide range of Canadian companies, significant success in this difficult and challenging market is only now becoming visible. At least four years after the initial application, and following relentless work by the STC in Hanoi, as well as by numerous others in Canada, Vietnam has finally awarded a licence to ManuLife Financial, allowing them to sell insurance throughout Vietnam. In another case, as a result of efforts by the STC, an exemption to retroactive legislation re-instated a sole-sourced contract awarded to a Canadian firm. As well, SNC-Lavalin, in conjunction with a Dutch partner, has been awarded a US$1 million training contract. And an Alberta-based company has been awarded a contract to supply lottery equipment to the Vietnamese government.

4.1.3 The basis for export success in Vietnam is obscure. It is not possible to predict which projects will succeed and why, or even when success will be finally attained. With each of these recently signed contracts, a fundamental aspect is training services; thus the vast bulk of these contracts will never be recorded in Canada's export statistics. Consequently the direct rewards for the STC and his Program are minimal; the frustrations, however, are very real.

4.1.4 This Program can not be assessed against criteria used elsewhere. It is a largely unique IBD Program. Traditional standards do not apply given that the mandatory priority of the STC is lobbying a communist government on behalf of a capitalist economy.

4.1.5 Overall, the incumbent STC is successfully fulfilling a Trade Commissioner role. His strength is in the operations side, as his service standards with clients, the Canadian business/exporting community, are well established and very high. However, the administrative and management functions of a Senior Trade

Commissioner need to be addressed.

Coordination

4.1.6 By its own uniqueness, the IBD Program is an integral part of the Mission. The profile and importance of this IBD Program needs to be recognized within this Mission and in Ottawa. So too the Canadian International Development Agency Program. Indeed IBD is the hinge between the CIDA and Political programs. IBD has its own range of contacts, opinions and sources of information which could contribute to the mandates of the other programs. For this to happen, however, there needs to be better cohesiveness and cooperation amongst the programs.

4.1.7 The IBD Program in Hanoi is important in the success of the Trade Program in the Consulate General in Ho Chi Minh City (HCMC) as it carries out trade advocacy on their behalf in securing the requisite permits and authorizations to do business in Vietnam. Closer cooperation and coordination is needed to mesh the activities together in order to create a comprehensive and national-wide Trade Program. The roles, responsibilities and reporting relationships under the hub and spoke arrangement need to be clarified. A Memorandum of Understanding (MOU) needs to be prepared which sets out these parameters in a clear and concise manner so that all parties fully understand each other's authority and responsibilities. A recommendation has been made in this report that an MOU be prepared between Hanoi and its spoke in HCMC setting out the roles and responsibilities of each Mission as it embraces each of the respective programs.

Objectives and Priorities

4.1.8 Objectives and priorities within the IBD Program have not been established between either the HOM and the STC, or between the STC and his two Commercial Officers. The Commercial Officers are from the Diplomatic Services Bureau (DSB), an agency of the Vietnamese Government, which assigns staff to the various diplomatic legations in Vietnam.

4.1.9 The current management style of both the HOM and STC is to give the Commercial Officers, both classified at the Assistant 09 level, a high degree of independence in their work. Neither, however, is working to full capacity, a source of frustration for the STC. On the other hand, they lack direction from the STC. He is not establishing objectives and priorities for them on a quarterly basis, nor setting out longer term objectives for the Program as a whole. Part of the reason for this is that the STC is consumed with clerical duties (typing standard replies for out-going correspondence, sending faxes, filing of unclassified correspondence, etc.).

4.1.10 The Mission may wish to reorganize and consider employing just one Commercial Officer instead of two and adding a locally-engaged support person to handle the clerical work for the STC. A review of the mix of officer and support staff in the IBD Program needs to be undertaken. There is also a requirement for a review of allocating office space for the Trade staff as the current office configuration makes it difficult for both Commercial Officers to work in their offices at the same time.

4.1.11 While it is unfair to set statistical export targets as an objective for this Mission, there are several other realistic goals that could be established by which the Program's effectiveness can be measured. Achieving the Performance Measurement Initiative's (PMI) "six main services -- market prospects, key

contact search, local company information, visit information, face-to-face briefings and trouble-shooting" for example are criteria on which to evaluate the Program. Many of the six services are already well advanced at this Mission, given their on-going importance when dealing with a Communist regime. Articles on market information and intelligence; success stories in CanadExport and other news media; participating in outreach programs in Canada; improving the relationship with the HCMC Mission (working as a team); and, establishing an information base within WINExport are other areas that can be used to evaluate the performance of the Program.

Recommendations for Mission

4.1.12 Goals and objectives should be established for the IBD Program and for each of the two Commercial Officers involved in the Program. These goals and objectives should be expressed in quantifiable and qualitative terms to allow performance to be measured.

4.1.13 A review of the IBD workload should be conducted to ensure the Program is staffed with the proper ratio of support and officer resources.

4.1.14 The office layout for the IBD Program should be evaluated to ensure it offers the optimum configuration possible.

Mission Responses

4.1.12 The goals and objectives of the Program will be developed as part of an annual business plan, which will identify what will be done on a sectoral basis for the operating year.

The challenge for operating year 1999-2000 is that (1) it is nearly half over and (2) as the preamble notes, no business plan was developed. As a result, STC proposes that a "two year" plan be developed, incorporating the remainder of the current operating year, as well as 2000-2001. This is already substantially undertaken, but will require consultation with our colleagues in Ho Chi Minh City, to seek out agreement on priorities. This should be finalized no later than December 1999.

The intent will be to identify for each officer, whom in Hanoi have sectoral responsibilities, specific activities on a quarterly basis. Since the business plan would not be available until December, and since a new Commercial Officer would likely not be on staff until early 2000 (one has departed since the audit), it is proposed that these "Quarterly Activity Statements" commence for the final quarter of FY1999-2000.

We note your comment that quantifiable and qualifiable goals and objectives should be set, however the Audit Team has observed in the preamble, these "can not be measured against criteria used elsewhere". We shall work with PSE to determine criteria for assessment better suited to the Vietnamese environment.

"Quarterly Activity Statements" reflect activity directed toward some of the specific "core" services of the TCS, which are under our control. Foremost, the Statements will identify specific "outreach" activities to be conducted by each officer, particularly government officials and private sector, toward determining demand for specific commodities and interest, and report on these.

4.1.13 Since new opportunities for Canadian companies will remain limited until further liberalization

takes place, we would not advocate an increase in staff; nor, since there are still a sizeable number of Canadian companies with ongoing interest in Vietnam, most of whom require, as the preamble states, "additional intercession by our Mission", should we consider downsizing.

The most pressing requirement of the IBD program is to rebuild its complement of COs. Replacing a CO with an assistant would leave the trade program without any ability to carry out pro-active work by LES, a situation made worse by language difficulties. As a first step, the mission must hasten to recruit and train a strong CO to free up the STC for lobbying and pro-active calls at a senior level. In parallel, the STC is seeking to raise the skills of the existing CO. Should we get to that point, the suggestion to replace one of the two COs with an assistant should be re-considered in light of the economic conjecture.

4.1.14 The office layout for the IBD Program should be evaluated to ensure it offers the optimum configuration possible.

Currently, the CBS occupies one office, with the two COs occupying a second office, which has been partitioned to allow for two separate working spaces. The two offices are on the same floor, but separated by the office of the mission accountant.

The CBS office is one of the better in the building, large enough to accommodate as many as six individuals in a meeting, and is the de facto meeting room for the IBD program. Until Chancery space can be expanded through construction or leasing, the provision of separate offices for the two COs could only be achieved by depriving the administrative program of the office occupied by the accountant, a move that would prove ill advised.

While there will continue to be dissatisfaction from the COs as to the configuration of their office, their working environment remains above the vast majority of environments which local offices enjoy.

For now, there is simply no alternative anywhere in the Chancery to provide each officer with a separate office.

Service Standards

4.1.15 The incumbent STC has established very high service standards. Incoming enquiries are answered within 24 hours with a reply which, in some cases, merely re-assures the inquirer that his request has been received and is being attended to. The entire Trade Section has received PMI training and is well advanced in establishing these new functions.

4.1.16 This STC, as well, has established a quarterly report to Ottawa wherein he outlines recent Canadian business activity in Hanoi, progress on major contracts and other economic issues of relevance. This report has become a "best practice" example for other posts in Southeast Asia to copy. HCMC has been specifically asked by the Southeast Asia Division (PSE) to use this format in its reports.

Management Tools

4.1.17 While recognizing that many aspects of the IBD Program in Hanoi are unique, certain minimum management tools can be and should be employed to better organize the time and efforts of the

Commercial Officers. This Program is well established; neither it nor the host government is in transition, nor are they expected to be over the short to medium term.

4.1.18 The STC is making good use of his hospitality allowance, entertaining a wide variety of Vietnamese and Western business contacts, mainly at luncheon functions in hotels. The STC has a good grasp of the security issues entailed in Canada's commercial activities in a strict Communist country. He is very selective as to the information he reveals to his Commercial Officers, and correctly sees the incoming correspondence as containing the "confidential" information which may or may not be made available to these Officers.

4.1.19 There is no statistical tracking of visitors, incoming correspondence or other functions by the Trade Section. No Calendar of Events has been established. No regular staff meetings are held. Moreover, no monthly leave and attendance reports are asked of the two Commercial Officers, although they routinely take several days per month in sick leave. Nor have appraisals been completed for the two Commercial Officers since 1996. Nevertheless, incremental increases to wages continue to be granted.

4.1.20 No annual business plan is in place. Notwithstanding any request for such from Ottawa, the STC needs to establish an annual Trade Plan in conjunction with the HOM, the HCMC Trade Program and other related programs (CIDA and PERPA). Doing so would increase the profile of the IBD Program while at the same time integrating it into other program activities.

Recommendation for Mission

4.1.21 The IBD Program should institutionalize a more formal approach to its management which embraces the following:

- developing a Trade Plan for Vietnam in collaboration with HCMC and the CIDA and PERPA Programs at the Mission;
- using the WIN System to track activities and establishing a calendar of events to showcase where the Program is planning to target its efforts;
- holding weekly staff meeting to set priorities and review accomplishments as well as to keep staff apprised of new developments in the Mission; and,
- insisting on monthly attendance forms for the Commercial Officers and preparing annual performance appraisals for each of the two Commercial Officers.

Mission Response

4.1.21 The Program agrees with all of these recommendations.

As mentioned above, we will be preparing a two year plan for completion by December 1999.

WIN tracking is being encouraged. There is some concern that the system is very slow and frustrating to use, given that it is remote access. We hope that this will gradually improve. We would also support remedial training, and certainly hope that the new CO would be able to have training once appointed.

We have developed a calendar of events which we have placed on an i-drive for access by IBD Program

staff. We should note that confidentiality issues remain with regard to access to some information. Some information will be incorporated into quarterly reports, which we have already initiated.

Since we are a small program, we do not see the need for a regularly-scheduled weekly staff meeting. However, we have held a number of meetings in which issues have been raised by both CBS and CO.

Administration is now demanding attendance reports on a monthly basis from all Mission staff. Compliance to this demand by the COs is being monitored by the CBS. Performance appraisals for the two COs for the year 1998-9 have been completed.

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.

VÉRIFICATION DE L'AMBASSADE DU CANADA, HANOÏ
(Janvier 2000)

- Sommaire
- Gestion de la mission
- Programme d'administration
- Programme des services consulaires
- Programme de promotion du commerce international
- Fiche de renseignements sur les ressources de la mission

SOMMAIRE

Une vérification des programmes d'administration, des services consulaires et de la promotion du commerce international a été effectuée à Hanoï entre le 16 et le 23 juin 1999. Une vérification des programmes d'administration et des services consulaires avait déjà été effectuée en juin 1996.

GESTION DE LA MISSION

Cette mission fonctionne dans un contexte difficile et se heurte à tous les problèmes liés au fait d'avoir à traiter avec un gouvernement communiste. Dans ce contexte, la mission a maintenu le cap et est demeurée dynamique. La mission vient de terminer une période très occupée par la tenue du Sommet francophone et la visite de plusieurs visiteurs de prestige. Une des grandes questions à régler est celle des rapports avec la mission de Hô Chi Minh-Ville (HCMV). La structure de gouvernance doit être décidée par la haute direction à l'Administration centrale, après quoi la nature des liens de gestion en étoile pourront être mieux définis localement par un protocole d'entente.

Gestion de la mission - rapport détaillé

PROGRAMME D'ADMINISTRATION

Le Programme d'administration fonctionne de façon satisfaisante, bien qu'il soit nécessaire d'adopter une approche de gestion plus proactive. La Section des Finances est opérationnelle, mais n'est pas aussi efficace qu'elle le devrait. L'équipe de vérification a formulé une série de recommandations pour aider la mission à cet égard. La Section du personnel a adopté une approche réactive plutôt que proactive et elle doit faire davantage porter son attention sur les éléments de base, notamment l'évaluation du rendement et le relevé des absences et des congés.

Un groupe d'examen diplomatique, dirigé par le chef de mission (CDM) canadien, œuvre avec le Bureau des services diplomatiques pour modifier la gestion des employés recrutés sur place. Cela pourrait mener à une modification du statut de ces employés qui deviendraient des employés directs de la mission.

La mission et l'Administration centrale ont aménagé d'excellents locaux et ils doivent en être félicités. Mais compte tenu de l'importance croissante de la mission, l'espace commence à manquer et il faudra penser à prendre des décisions au sujet d'une expansion ou d'un réaménagement.

Programme d'administration - rapport détaillé

PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES

Le Programme des services consulaires est bien géré avec l'aide d'une excellente adjointe consulaire recrutée sur place. Ce poste est doté par une ERP canadienne qui a reçu une formation en affaires consulaires et connaît bien les procédures et les règlements afférents. Le plan d'urgence de la mission doit être mis à jour.

La délivrance des visas aux responsables du gouvernement vietnamien et aux visiteurs provenant du Vietnam du Nord pose un problème car le traitement à Bangkok prend jusqu'à huit semaines, en raison surtout du fait que les demandes ne sont pas complètes. La mission, ainsi que celle de Bangkok, devrait envisager de former un agent consulaire à Hanoï chargé d'examiner les demandes de visa des visiteurs afin de vérifier si elles sont complètes.

Programme des services consulaires - rapport détaillé

PROGRAMME DE PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL

Avec deux délégués commerciaux et pas de personnel de soutien, le Programme commercial de Hanoï est limité, mais efficace. Le Programme dépanne les entreprises canadiennes qui recherchent des projets, des contrats et des débouchés au Vietnam et défend leurs intérêts. Tous ces projets, que ce soit dans les régions du Nord ou du Sud du Vietnam, doivent d'abord être approuvés par le gouvernement de Hanoï. Ces démarches intenses sont difficiles et extrêmement frustrantes. Trois ans de travail ardu au nom d'une grande diversité d'entreprises canadiennes commencent à peine à porter fruit. Il n'est pas possible de prévoir les projets qui réussiront ni pourquoi, ni même quand les entreprises connaîtront finalement du succès. Ce programme ne peut être évalué par rapport aux critères utilisés ailleurs. Il s'agit d'un programme unique en son genre dans la mesure où la priorité incontournable est de faire pression sur un gouvernement communiste au nom d'une économie capitaliste.

Dans l'ensemble, au plan opérationnel, le programme est solide car les normes de service sont bien établies et très élevées. Il y a lieu, cependant, de revoir les fonctions d'administration et de gestion du Programme.

Programme de promotion du commerce international - rapport détaillé

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION

Personnel (ETP)

PROGRAMMES	EC	ERP	Total
Bureau du CDM (employés nationaux inclus)	2	3	5
Politique/Économique	1	1	2
Promotion du commerce international	1	2	3
Administration	1	6	7
Services consulaires	0	1	1
Développement	2	2	4
Total	7	15	22

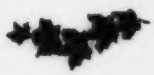
Ressources matérielles

ACTIFS	POSSÉDÉS	LOUÉS
Chancellerie		1
Résidence officielle		1
Logements du personnel		6
Véhicules	3	

Information financière 1998/1999

Salaires ERP	300 000 $
Opérations	2 039 200
Heures supplémentaires des EC	102 500
Capital	4 000
Total	2 445 700 $

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.



Vérification de l'Ambassade du Canada, Hanoï (janvier 2000)
GESTION DE LA MISSION

1.1 La mission de Hanoï est ouverte depuis 1990 et le premier ambassadeur a été nommé en 1996. Cette mission fonctionne dans une contexte difficile, compte tenu des problèmes associés au fait de traiter avec un gouvernement communiste et d'avoir du personnel local employé au Bureau des services diplomatiques.

1.2 Cette mission, dirigée par un chef de mission dynamique et des gestionnaires de programme chevronnés, est très active. La mission vient de traverser une période d'activité intense en raison de la tenue du Sommet francophone, de l'APEC et de l'ASEAN et de la présence de plusieurs visiteurs de haut niveau. La mission a également participé à l'« Opération La Bastille », initiative de plusieurs ambassades visant à tenter d'obtenir des concessions du Bureau des services diplomatiques.

1.3 La mission prend de l'expansion, et l'on s'attend à ce que le Programme de développement se dote d'un autre employé canadien en 2000. Les employés sont jugés compétents, malgré un certain roulement des effectifs. Depuis 1996, il y a eu 18 changements. Seize employés recrutés sur place ont moins de cinq ans d'expérience et onze, moins de deux ans. Malgré le contexte difficile, les employés canadiens ont tendance à prolonger leur affectation d'au moins un an et parfois deux.

Le contexte de la gestion en étoile

1.4 Hanoï est le satellite de la mission centrale de Hô Chi Minh-Ville (HCMV). Cependant, cette relation en étoile ne fonctionne pas et demande beaucoup d'énergie à HCMV, à Hanoï à la Direction générale géographique et aux directions générales fonctionnelles de l'Administration centrale. HCMV travaille maintenant de manière autonome et s'appuie peu sur Hanoï pour obtenir de l'aide, sauf pour une contribution aux systèmes financiers et consulaires.

1.5 Il faudrait plus de cohésion et d'intégration au niveau des services entre les deux missions, en particulier dans le domaine commercial et administratif. La haute direction ministérielle doit prendre une décision sur le rôle de chaque mission. Il règne de toute évidence une certaine confusion dans les rôles et responsabilités de la mission, causée peut-être par l'entente de responsabilité médiocrement rédigée de l'Administration centrale envoyée au consul général. La structure de gouvernance reste floue.

1.6 Lorsque l'Administration centrale aura pris une décision sur les rôles et les responsabilités et si une structure en étoile doit exister, il faudra préparer un protocole d'entente pour fixer les liens hiérarchiques, définir les rôles et les responsabilités de chaque mission et établir, au besoin, les normes de service. Ce protocole devrait viser tous les programmes et prévoir les visites de la mission centrale (AGC, comptable, gestionnaire des biens, etc.) à la mission satellite. Le protocole doit également comprendre les services à

obtenir d'autres missions, par exemple, Immigration (Bangkok) et Technicien (Singapour). Il faudra également déployer des efforts pour faire accepter la décision de l'AC et maintenir de bonnes relations durables.

1.7 Dans notre rapport de vérification sur Hô Chi Minh-Ville, nous avons recommandé que PSA prenne une décision sur la définition des rôles et des services que la mission est censée offrir. Une fois que ses responsabilités seront décidées, il faudra établir la taille appropriée de la mission. Cette décision devrait être communiquée à tous les intéressés. Nous avons également recommandé la rédaction d'un protocole d'entente fixant les relations entre les missions de Hanoï et de HCMV et délimitant clairement les rôles et les responsabilités.

Réunions hebdomadaires

1.8 Des réunions hebdomadaires ont lieu avec le CDM et tous les employés canadiens qui font partie du Comité de gestion de la mission. Bien que des questions importantes soient abordées et résolues au cours de ces réunions, aucun compte rendu officiel n'en est tenu. Il est donc très difficile de suivre les questions traitées et cela peut conduire à des interprétations erronées. Il serait également utile que la mission de HCMV reçoive des copies des procès-verbaux ou des comptes rendus de décisions. On devrait envisager d'en distribuer copie au personnel recruté sur place.

Recommandation à la mission

1.9 Des procès-verbaux ou des comptes rendus de décisions devraient être tenus et distribués lors des réunions hebdomadaires avec le personnel canadien. Ces procès-verbaux devraient être également distribués au bureau de l'AAM et à la mission de Hô Chi Minh-Ville. On devrait envisager d'en distribuer copie au personnel recruté sur place.

Réponse de la mission

1.9 Hanoï et Hô Chi Minh-Ville tiennent des comptes rendus des réunions depuis septembre 1999 et procèdent à des échanges chaque semaine. Nous privilégions les réunions hebdomadaires pour les gestionnaires de programme et leur personnel plutôt qu'une version édulcorée et moins précise du compte rendu.

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.

Vérification de l'Ambassade du Canada, Hanoï (janvier 2000)
PROGRAMME D'ADMINISTRATION

- 2.1 Gestion du programme
- 2.2 Gestion des ressources humaines
- 2.3 Ressources matérielles
- 2.4 Gestion financière
- 2.5 Gestion de l'information

2.1 GESTION DU PROGRAMME

2.1.1 Dans l'ensemble, le programme administratif quotidien est géré de façon satisfaisante. L'AGC, qui est arrivé en 1996, est respecté et a de bons rapports avec le personnel et les gestionnaires. Il est appuyé par un bon groupe d'ERP, actuellement considérés comme des employés du Bureau des services diplomatiques du gouvernement du Vietnam. Le taux de roulement du personnel reste élevé et l'AGC en est à son troisième comptable depuis 1996.

2.1.2 Quelques très grands projets ont été mis en oeuvre. La mission et SRD doivent être félicités pour avoir établi une chancellerie et une résidence officielle de bonne qualité et fonctionnant bien dans un endroit où des bâtiments de qualité sont rares.

2.1.3 L'AGC a adopté une approche discrète et une gestion réactive. Il y aurait lieu d'adopter une approche plus proactive et de renforcer la planification. Compte tenu du manque de ressources et de la charge de travail accrue, une planification et un examen des priorités permanents sont nécessaires. Cette mission, bien que petite, est arrivée à une maturité suffisante et possède une infrastructure suffisamment développée pour permettre une meilleure planification.

Buts, objectifs et normes de service

2.1.4 Nous encourageons l'élaboration de buts et d'objectifs pour les programmes d'administration et des services consulaires, éventuellement dans le cadre d'une entente de responsabilité avec le chef de mission, comme c'était le cas avant 1996. Le processus devrait comprendre l'établissement de priorités et de cibles, l'examen des questions de formation et le perfectionnement, etc. Ces priorités devraient être examinées au moins quatre fois par an avec le personnel. Pour le moment, aucun objectif n'a été fixé pour le personnel. Nous encourageons également l'AGC à rencontrer régulièrement tout le personnel, chaque semaine éventuellement, pour communiquer les prochains événements, la charge de travail, etc., afin de susciter un esprit d'équipe, échanger des idées et recevoir la rétroaction du personnel.

2.1.5 Pour être plus proactif et faire en sorte que la Section de l'administration et ses clients précisent quelles sont les attentes, il faudrait élaborer des normes de service pour tous les services administratifs, précisant le type, la qualité et la rapidité du service auquel on peut s'attendre (on peut utiliser comme modèle les normes de service de Shanghaï).

Recommandations à la mission

2.1.6 Des buts et des objectifs doivent être fixés pour l'AGC et le personnel

2.1.7 L'AGC devrait convoquer régulièrement des réunions avec le personnel administratif et consulaire.

2.1.8 Des normes de service doivent être élaborées pour tous les services administratifs.

Réponses de la mission

2.1.6 Le nouveau CDM a communiqué les priorités et les objectifs à l'AGC. Ils seront mis à jour chaque mois jusqu'à ce que toutes les recommandations formulées par l'équipe de vérification soient mises en oeuvre. Nous établirons ensuite une mise à jour trimestrielle.

2.1.7 Le CDM a maintenant institué des réunions hebdomadaires avec le personnel administratif et consulaire.

2.1.8 Sera fait d'ici le 31 janvier 2000. Des exemples de normes de service sont sollicités auprès des missions dont la taille et les programmes sont comparables.

2.2 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.2.1 La Section du personnel est gérée par l'AGC, qui s'occupe également des activités quotidiennes. Bien que cette section soit fonctionnelle, le fait que les exigences de procédure ne sont pas respectées et que la Section ne fonctionne pas aussi efficacement qu'elle le pourrait est une source de préoccupation. La mission a adopté une approche réactive plutôt que proactive.

Évaluations, descriptions de travail et relevé des présences et des congés

2.2.2 Les dernières évaluations de rendement en dossier concernant les ERP datent de 1995-1996, à l'exception des employés de la Section du développement dont les évaluations sont terminées. Certaines descriptions de travail ont été mises à jour, mais il en reste encore plusieurs. Les relevés des présences et des congés sont également périmés, certains remontant à 1996. Les relevés concernant les ERP de la Section du développement sont à jour. Dans la mesure où ces renseignements ne sont pas à jour, la mission ne peut pas établir d'objectifs, évaluer le rendement des employés à long terme et régler les problèmes.

Recommandation à la mission

2.2.3 Les évaluations du rendement, les descriptions de travail et les relevés de présences et congés doivent

être mis à jour.

Réponse de la mission

2.2.3 Les relevés de présences ont été mis à jour et un rappel mensuel institué. Toutes les évaluations de rendement seront terminées pour le 31 décembre 1999 et toutes les descriptions de travail examinées à la même date. Les principales mises à jour pourront être reportées au premier trimestre 2000, au besoin.

Comité d'examen des classifications

2.2.4 La mission a entrepris un examen de la classification de deux postes ERP. L'AGC a demandé des conseils à d'autres missions canadiennes. Les missions locales devraient également être consultées pour obtenir les divers niveaux de classification et de salaire. On a mis sur pied un comité d'examen officiel chargé d'évaluer les niveaux de ces postes.

Statut des ERP

2.2.5 Jusqu'à récemment, la mission payait une partie (17 %) des salaires des ERP au Bureau des services gouvernementaux local (BSG). Le BSG gardait 2 % de ces fonds au titre des régimes nationaux de pension, de soins de santé et de sécurité sociale. Le BSG était également responsable d'engager et de renvoyer les ERP de la mission. L'an dernier, le CDM a dirigé une initiative locale, conjointement avec d'autres missions diplomatiques, afin de reprendre la responsabilité de l'embauche et de la rémunération. On craignait que même si une partie des salaires était versée au BSG, rien ne garantissait que les ERP recevraient jamais une rémunération. La mission était également préoccupée par le fait que les ERP recevaient le reste de leur salaire mensuel avec parfois plusieurs mois de retard. À la suite de cette initiative diplomatique locale, la mission a maintenant commencé à payer un total de 2 % du budget des salaires directement au BSG et la totalité de leurs salaires aux ERP. Bien que cela ait augmenté le budget des salaires de la mission de 2 %, on estime que le BSG reçoit maintenant les fonds qu'il était censé déduire au titre des régimes locaux et que les ERP reçoivent l'intégralité de leur salaire. Ce serait le bon moment pour qu'un agent de SPSA se rende à la mission et l'aide à mesurer l'impact de ces récents changements, à décider d'une échelle de salaire appropriée par rapport aux employeurs-repères locaux et à déterminer si les ERP sont des employés du gouvernement local ou des employés du gouvernement du Canada. Dans ce dernier cas, les ERP auraient le droit de recevoir des salaires et des avantages sociaux jugés appropriés dans ce contexte. Compte tenu de la structure en étoile entre Hanoï et Hô Chi Minh-Ville, SPSA doit faire participer les deux missions au processus.

Recommandations pour HRL

2.2.6 HRL devrait se rendre à la mission pour évaluer les répercussions des récentes initiatives auprès du Bureau des services diplomatiques. HRL devrait également effectuer un sondage sur les salaires et les avantages sociaux et déterminer les avantages sociaux qui, le cas échéant, devraient être offerts aux ERP par le Ministère, compte tenu de leur statut.

Réponse de la SPSA

2.2.6 HRL prévoit une visite au Vietnam en janvier 2000. La mission de Hanoï définira avant le

31 décembre les questions à aborder à ce moment-là.

Postes des ERP canadiens

2.2.7 Trois ERP canadiens travaillent à la mission, notamment un adjoint à l'entretien contractuel et deux employés permanents, soit la comptable et une adjointe consulaire. Rien n'indique que les salaires des ERP canadiens aient été officiellement approuvés, mais ils sont employés par la mission à ce titre depuis plus de trois ans. Leur niveau de salaire actuel a été établi après consultation avec plusieurs entreprises-repères l'an dernier. Même si ces postes d'ERP canadiens (postes d'expatriés) peuvent être nécessaires, il y a lieu de les revoir pour vérifier si des candidats recrutés sur place pourraient les occuper. Le fait d'engager des employés sur place permettrait non seulement d'économiser mais donnerait également une meilleure garantie de continuité et de capacité linguistique locale.

Recommandation à la mission

2.2.8 La nécessité d'avoir des postes d'ERP canadiens doit être justifiée. Si elle l'est, il faudra établir une échelle de salaire officielle en tenant compte du marché local.

Réponse de la mission

2.2.8 Compte tenu de la recommandation de l'équipe de vérification et après consultation avec l'agent financier régional, nous avons décidé de remplacer la comptable (ERP canadienne ou « expatriée ») par un employé recruté sur place.

En ce qui concerne le gestionnaire des biens, nous recommandons de régulariser le poste et de maintenir le titulaire qui fait un excellent travail, comme l'a observé l'équipe de vérification. L'équipe d'entretien compte de bons employés qui réagissent bien à la formation. On a élaboré un plan de perfectionnement des compétences techniques. L'ERP principal sera également formé pour assumer des responsabilités de gestion plus importantes qui lui permettront à plus long terme de remplacer l'ERP canadien au poste de gestionnaire des biens.

Compensation pour l'ancien AS

2.2.9 La mission continue d'essayer d'obtenir le remboursement de quelques milliers de dollars du gouvernement vietnamien pour la perte des fonds investis dans le salaire et la formation. L'équipe de vérification encourage la mission à continuer à essayer d'obtenir réparation.

Santé et sécurité au travail

2.2.10 Il n'existe pas de comité sur la santé et la sécurité au travail à la mission. Actuellement, plus de 20 personnes y travaillent, ce qui rend obligatoire la présence d'un comité de santé et sécurité auquel seraient représentés les ERP et les employés canadiens. Compte tenu du contexte difficile de la mission et des problèmes de santé associés, ce comité pourrait être particulièrement utile pour communiquer de l'information et répondre aux préoccupations des employés.

Recommandation à la mission

2.2.11 Il y a lieu d'établir un comité sur la santé et la sécurité au travail.

Réponse de la mission

2.2.11 Un comité a été établi. Les problèmes de santé au Vietnam sont tels que la première mesure du comité a été de recommander l'embauche d'une infirmière à temps partiel qui servira de conseillère sur les questions de santé pendant deux jours et demi par mois.

Formation

2.2.12 Il n'y a pas de plan de formation à la mission. La formation étant offerte ponctuellement et sans plan officiel, certains employés pourraient ne pas bénéficier de formation ou celle-ci pourrait ne pas être la plus appropriée ou la plus avantageuse. Le plan de formation devrait être lié au processus d'évaluation.

Recommandation à la mission

2.2.13 Un plan de formation officiel doit être préparé en consultation avec tous les gestionnaires de programme.

Réponse de la mission

2.2.13 Cela a été fait. Les gestionnaires de programme en ont parlé avec leurs employés.

2.3 RESSOURCES MATÉRIELLES

2.3.1 La Section des biens immobiliers est gérée par l'AGC, soutenu par un gestionnaire des biens (ERP canadien) et trois préposés à l'entretien. Trois des quatre employés sont à contrat, et cette question est abordée ci-dessous. De façon générale, cette section est bien gérée et efficace, et la clientèle est satisfaite des services offerts.

2.3.2 La chancellerie et la résidence officielle ont été aménagées de façon à en faire des actifs de très bonne qualité, ce qui reflète l'excellent travail de l'AC et de la mission. Des travaux importants sont prévus, notamment la climatisation de la chancellerie et de la résidence officielle. Malheureusement, la chancellerie, tant le bâtiment principal que l'annexe, sont surpeuplés et la situation pourrait s'aggraver avec l'ajout d'un nouvel employé en provenance du Canada à la Section du développement en 2000. L'unité d'appui aux programmes (UAP) de l'ACDI est logée dans les locaux de la mission et occupe une partie de l'annexe. La mission et SRD devraient étudier les possibilités de trouver plus d'espace. La solution la plus simple serait de récupérer l'espace de l'UAP, mais compte tenu de la grande importance que revêt cette dernière pour le succès du Programme de développement -- le programme le plus important de la mission -- il faudra étudier d'autres solutions, notamment l'élargissement ou la reconstruction de l'annexe ou l'achat de bâtiments voisins. Il faudrait fournir à l'ACDI des options chiffrées pour que l'Agence puisse prendre une décision sur un emplacement sur place ou à l'extérieur pour l'unité.

Recommandation pour SRD

2.3.3 SRD, conjointement avec la mission, doit examiner le potentiel d'aménagement de la chancellerie afin de créer davantage d'espace et examiner des solutions à l'extérieur. Il faudrait fournir à l'ACDI des options chiffrées pour qu'elle puisse prendre des décisions sur l'emplacement de l'UAP.

Réponse de SRD

2.3.3 La mission et SRD étudient les diverses options d'expansion. Le potentiel d'aménagement de la chancellerie est très limité car les bâtiments actuels utilisent tout l'espace disponible. On étudie la possibilité d'utiliser des bâtiments dans le voisinage immédiat. Aucun personnel supplémentaire des AMG-MAECI ne devrait être envoyé à la mission avant que la question de l'espace supplémentaire ne soit résolue, que l'on en ait évalué les coûts et que les conséquences financières en aient été acceptées par ces programmes et ministères.

Logements du personnel

2.3.4 Le nombre de logements convenables pour le personnel canadien augmente rapidement. La crise économique a également permis d'obtenir des maisons moins coûteuses. La mission a pris avantage de cette situation pour abandonner les grandes maisons qui étaient auparavant louées pour les employés et pour les reloger dans des appartements mieux situés et moins chers. La mission doit être félicitée pour cet effort. Mais la décision de déménager le personnel dans l'immeuble Mayfair, tout en étant une première étape positive, fait que la mission demeure trop bien nantie en matière de logements du personnel. Il y avait dans le même immeuble d'autres appartements de grande qualité et moins chers, plus adaptés à des familles. La mission devra continuer de trouver des appartements moins coûteux et de profiter de toutes les occasions pour ce faire, notamment à la cessation des baux et lorsque le personnel change.

Recommandation à la mission

2.3.5 La mission devrait faire en sorte que son stock de logements soit conforme à son profil.

Réponse de la mission

2.3.5 Cette question sera abordée dans le contexte du roulement du personnel pour l'été 2000. Selon les discussions jusqu'à présent, deux jeunes familles remplaceront des occupants seuls.

Personnel des biens à contrat

2.3.6 Le gestionnaire des biens et deux des trois préposés à l'entretien sont à contrat depuis trois ans. Il ne fait aucun doute qu'il existe une relation employeur-employé, même dans le contexte du BSD. Ces postes doivent être régularisés, mais la mission doit d'abord évaluer ses besoins en matière d'entretien. Le déménagement dans des appartements qui exigent peu d'entretien permettrait d'utiliser ces postes ailleurs, bien qu'actuellement le plus gros du travail soit effectué à la résidence officielle et à la chancellerie. L'agent d'entretien régional (AER) doit être consulté à ce sujet.

2.3.7 La mission pourrait également préférer sous-traiter ce service. Elle a d'ailleurs indiqué qu'il existe à Hanoï au moins une entreprise d'entretien gérée par des étrangers. Si l'on envisageait cette solution, l'AER

devra participer à la prise de décision afin de mettre en place un plan d'entretien satisfaisant et établir les processus contractuels appropriés.

Recommandation à la mission

2.3.8 La mission doit examiner ses besoins en matière d'entretien des bâtiments afin de déterminer si elle doit doter des postes ou sous-traiter ces services. Si la mission choisit de gérer le personnel chargé d'offrir ces services, les membres du personnel devront être régularisés dans leurs fonctions.

Réponse de la mission

2.3.8 La mission a l'intention de régulariser les postes suivants : gestionnaire des biens, un homme à tout faire sous contrat et deux préposés au nettoyage. Le coût de la régularisation de ces deux postes a été réservé dans le budget de mi-exercice.

Plan de gestion des biens de la mission

2.3.9 Un des principaux outils de planification est le plan de gestion des biens de la mission (PGBM). Non seulement ce plan favorise le consensus en ce qui concerne la vision de la gestion des biens, mais il garantit que la Direction générale géographique et SRD travaillent avec les mêmes faits que la mission. Le PGBM doit être rédigé le plus rapidement possible. À la suite de la vérification, la mission a mesuré tous ses logements pour vérifier l'espace brut et net.

Recommandation à la mission

2.3.10 La mission devrait rédiger son PGBM et en remettre des copies à PAM et à SRD.

Réponse de la mission

2.3.10 Le PGBM a été soumis à SRD et une copie envoyée à PAM. Les mesures des logements ont déjà été fournies.

Plan d'entretien

2.3.11 La fonction d'entretien est bien organisée et efficace. Mais il n'existe pas vraiment de plan d'entretien, qui dépend essentiellement de l'expérience du gestionnaire des biens et du personnel. Le plan doit être officialisé et documenté. Il faudra demander l'aide de l'AER.

Recommandation à la mission

2.3.12 Officialiser et documenter le plan d'entretien de la mission pour tous les biens.

Réponse de la mission

2.3.12 Sera terminé d'ici le 31 décembre.

Entreposage des biens

2.3.13 La capacité d'entreposage de la chancellerie est limitée et totalement utilisée. Les grands corridors de la chancellerie servent déjà à cette fin. On a utilisé les logements des domestiques à la résidence officielle pour le stockage d'articles en vue du passage à l'an 2000 et l'espace d'entreposage à l'extérieur diminue à mesure que les anciennes grandes maisons avec garage sont abandonnées. La mission devra rationaliser son espace d'entreposage et limiter au minimum les articles à entreposer. La mission doit envisager de louer des espaces de stationnement souterrain au Mayfair ou dans d'autres immeubles à appartements sûrs pour y construire des cases d'entreposage. D'autres missions utilisent cette solution.

Observations de la mission

2.3.13 De nombreux articles ont été vendus aux enchères et des installations d'entreposage ont été louées dans le voisinage.

2.4 Gestion financière

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.

Vérification de l'Ambassade du Canada, Hanoï (janvier 2000)
PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES

3.1 GESTION DU PROGRAMME

3.1.1 Le Programme des services consulaires est bien géré avec l'aide d'une excellente adjointe consulaire recrutée sur place. Ce poste est doté par une ERP canadienne qui a reçu une formation en affaires consulaires et connaît bien les procédures et les règlements afférents. Deux Canadiens, dont l'un à l'anti-chambre de la mort, ont mobilisé l'énergie de notre ERP. Jusqu'à l'année dernière, la mission gérait toutes les demandes de passeport et de citoyenneté pour Hô Chi Minh-Ville. Aujourd'hui, la mission s'occupe essentiellement de délivrer des passeports et des certificats de citoyenneté.

3.1.2 La mission est responsable de la saisie de toutes les statistiques consulaires dans le système COSMOS pour Hanoï et Hô Chi Minh-Ville. Elle s'inquiète de recevoir tardivement les rapports consulaires chaque mois. Cela engendre des problèmes à la mission centrale et à l'AC. Il est difficile d'évaluer avec précision les besoins en personnel lorsque les statistiques ne sont pas fiables. L'équipe de vérification a évoqué le problème avec la mission à Hô Chi Minh-Ville.

3.1.3 Un guichet consulaire a été récemment installé, ce qui a amélioré le flux des clients et la qualité du service.Cela fait trois ans que le plan d'urgence de la mission n'est pas mis à jour et l'environnement comme l'infrastructure ont subi de profondes transformations.

Recommandation à la mission

3.1.4 Le plan d'urgence de la mission doit être mis à jour.

Réponse de la mission

3.1.4 Effectué séparément pour les régions nord et sud du Vietnam et saisi dans Cosmos. On ne sait pas si l'AC préfère un rapport consolidé ou deux rapports distincts. La mission sélectionne actuellement des coordonnateurs d'urgence pour Hanoï.

Citoyenneté

3.1.5 La mission s'inquiète des retards systématiques dans la réception des certificats de citoyenneté et des difficultés à joindre les bureaux de la citoyenneté. Bien que les services se soient améliorés l'année dernière, les retards perturbent toujours les prestations. L'équipe de vérification examinera cette question à l'AC.

Visas

3.1.6 Bien que la mission ne délivre pas de visas, un grand nombre de visiteurs sollicitent des conseils et une aide pour formuler leur demande à nos missions à Singapour et à Bangkok. Il est très difficile d'obtenir des visas de visiteurs au Canada pour des membres du gouvernement vietnamien ou d'autres visiteurs du nord du pays. Certes, le CDM est compétent et apte à délivrer des visas pour les occasions officielles et dans les cas d'urgence, ce qu'il fait d'ailleurs (10 à 15 visas par mois); Toutefois, cela n'est pas une solution. Le traitement des demandes par le programme d'immigration à la mission de Bangkok peut maintenant prendre jusqu'à huit semaines. Bien que la majeure partie des demandes proviennent de Hô Chi Minh-Ville, Hanoï formule souvent des demandes urgentes émanant de hauts responsables gouvernementaux qui nécessitent un traitement immédiat.

3.1.7 À l'heure actuelle, les demandes de visas de visiteurs sont adressées à Bangkok par le requérant, et la mission de Hanoï se contente de fournir une assistance ou des renseignements sur les éléments à communiquer. Toutefois, la majorité des demandes arrivent incomplètes à Bangkok. Lors de ses discussions avec l'équipe de vérification, le chef de la Section Immigration à Bangkok a indiqué que si la demande est complète, le délai peut être ramené à deux semaines. Pour réduire la charge de travail à Bangkok et accélérer les délais de traitement, les demandes reçues à Hanoï doivent être vérifiées à Hanoï avant d'être expédiées à Bangkok pour approbation. L'adjointe consulaire estime qu'environ 200 formulaires sont demandés chaque mois. Elle pense que Hanoï devrait intervenir pour procéder à la vérification des demandes et qu'elle aurait le temps de le faire puisque la mission ne délivre plus de passeports pour HCMV (toutefois, l'adjointe consulaire ne parle pas la langue locale, et devrait faire appel à la réceptionniste pour communiquer avec le demandeur). La responsabilité pour les passeports de HCMV a été récemment confiée à HCMV, ce qui libère environ quatre heures hebdomadaires sur le temps de travail de l'adjointe consulaire, temps qu'elle juge suffisant pour procéder à la vérification des demandes de visas. Elle consacre actuellement une à deux heures par jour à s'occuper des requérants et pense qu'en vérifiant les demandes, les conséquences sur le temps de traitement seraient marginales. Elle devra être parfaitement formée par le service Immigration à Bangkok pour réduire les délais.

Recommandations à la mission

3.1.8 En partenariat avec la mission de Bangkok, la mission doit envisager sérieusement de confier à l'adjointe consulaire à Hanoï la tâche de vérifier les demandes de visas de visiteurs pour le nord Vietnam avant qu'elles ne soient transmises à Bangkok pour délivrance.

3.1.9 L'adjointe consulaire devrait recevoir la formation nécessaire par le Programme d'immigration à Bangkok pour vérifier les demandes de visas de visiteurs.

Réponses de la mission

3.1.8 C'est le point sur lequel nous ne sommes pas d'accord avec le rapport de vérification. Le problème ne se résume pas à la délivrance de visas. L'image du Canada est en jeu. Il ne suffit pas de nous aider nous-mêmes, en vérifiant les demandes dès que notre adjointe consulaire sera formée à cette tâche par Bangkok. Il faut compléter les ressources de Bangkok, comme le préconise le rapport de vérification sur Hô Chi Minh-Ville, en lui adjoignant un ERP qui se consacrerait au marché vietnamien. Cela doit se faire avant la

prochaine période de demandes de visas d'étudiants. Non seulement Hanoï est capable de mettre en oeuvre les nombreuses recommandations du rapport de vérification, mais ce faisant la mission acquiert une nouvelle culture. Nous nous tournons maintenant vers l'AC pour qu'elle commence à régler la question de délivrance des visas.

C&I est conscient des pressions pour améliorer la délivrance de visas au Vietnam. D'ici là, une évaluation initiale laisse penser que les coûts d'exploitation de MITNET à Hô Chi Minh-Ville seraient beaucoup plus bas qu'on ne le pensait sur la base de la 'signétisation' de Bombay. Une équipe technique se rendra à Hô Chi Minh-Ville et remettra un rapport d'ici un mois. Nous devons donc continuer d'évaluer le rapport entre les coûts et les avantages qui résulteraient de la délivrance de visas au Vietnam.

3.1.9 La question de la formation a été soulevée avec Bangkok et figurera en première place sur l'ordre du jour des discussions lors de la visite des gestionnaires de programme C&I de Bangkok et de Singapour fin novembre. L'adjointe consulaire (ERP canadienne) n'a reçu aucune formation formelle sur les questions d'immigration. Le suppléant et l'interprète pour les questions consulaires/d'immigration doivent également recevoir la même formation.

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.

Vérification de l'Ambassade du Canada, Hanoï (janvier 2000)
PROGRAMME DE PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL (PCI)

4.1 GESTION DU PROGRAMME

4.1.1 Le Vietnam reste l'un des derniers pays communistes purs et durs au monde. Ce simple fait a des conséquences considérables sur le programme de promotion du commerce international de la mission. Le délégué commercial principal (DCP) assume une fonction très lourde d'assistance et de résolution des problèmes pour le compte d'entreprises canadiennes à la recherche de projets, de contrats et de débouchés commerciaux spécifiques au Vietnam. Tous ces projets, qu'ils se déroulent dans le nord ou le sud du pays, doivent avant tout être approuvés par le service gouvernemental compétent à Hanoï. Même une fois l'approbation octroyée et le projet bien avancé, des modifications apportées aux contrats et aux conditions peuvent nécessiter une intervention supplémentaire de notre mission auprès des autorités concernées. Ce travail de pression est épuisant et extrêmement frustrant compte tenu de la bureaucratie et des tracasseries du gouvernement hôte.

4.1.2 Avec deux délégués commerciaux et aucun employé de soutien, le programme commercial à Hanoï est limité, mais efficace. Après trois ans de travail assidu pour le compte d'un large éventail d'entreprises canadiennes, des succès commencent seulement à être remportés sur ce marché difficile et exigeant. Au moins quatre ans après la demande d'origine, et après des efforts incessants du DCP à Hanoï et de nombreux autres responsables au Canada, le Vietnam vient finalement de décerner une licence à la Financière Manuvie l'autorisant à vendre des contrats d'assurance au Vietnam. Dans un autre dossier, et grâce aux efforts du DCP, une exemption à la législation rétroactive a rétabli un marché à fournisseur unique passé avec une entreprise canadienne. De même, SNC-Lavalin, en coopération avec un partenaire néerlandais, a signé un contrat de formation d'un million de $US. Enfin, une entreprise de l'Alberta a été retenue pour fournir des équipements de loterie au gouvernement vietnamien.

4.1.3 Les conditions qui président à la réussite à l'exportation au Vietnam sont obscures. Il est impossible de prévoir quels projets réussiront et pourquoi, ou même quand le succès sera au rendez-vous. Pour chacun des contrats conclus récemment, les services de formation représentent un aspect fondamental; c'est pourquoi rares seront ceux qui feront l'objet d'un recensement dans les statistiques sur les exportations canadiennes. Les gratifications directes du DCP et de son programme sont donc minimes, mais les frustrations sont bien réelles.

4.1.4 Pour évaluer ce programme, on ne peut pas recourir aux critères utilisés habituellement. C'est à bien des égards un programme PCI unique. Les normes traditionnelles ne s'appliquent pas, car la priorité du DCP est de faire pression sur un gouvernement communiste pour le compte d'une économie capitaliste.

4.1.5 Dans l'ensemble, le DCP en place joue efficacement un rôle de délégué commercial. Sa force réside dans le volet opérationnel, car ses normes de service avec ses clients, les milieux d'affaires/exportateurs canadiens, sont solidement établies et très élevées. Toutefois, les fonctions administratives et de gestion du délégué commercial principal doivent être améliorées.

Coordination

4.1.6 De par son caractère unique, le programme PCI fait partie intégrante de la mission. Le profil et l'importance de ce programme PCI doivent être reconnus dans la mission et à Ottawa. Il en va de même pour le programme de l'Agence canadienne de développement international. Le PCI est la charnière entre les programmes de l'ACDI et les programmes politiques. Le PCI a sa propre série de contacts, d'opinions et de sources d'information qui peuvent contribuer aux mandats des autres programmes. Pour que ce potentiel se concrétise, une cohésion et coopération plus fortes entre les programmes s'imposent.

4.1.7 Le programme de PCI à Hanoï est important pour la réussite du programme commercial du Consulat général à Hô Chi Minh-Ville (HCMV) car il favorise le commerce en obtenant les permis et les autorisations de faire des affaires au Vietnam. Une coopération et une coordination plus étroites sont nécessaires pour marier les activités afin de créer un programme commercial global à l'échelon du pays. Les rôles, responsabilités et liens hiérarchiques de la structure en étoile doivent être clarifiés. Un protocole d'entente doit être élaboré pour définir ces paramètres de manière claire et concise, afin que toutes les parties comprennent parfaitement leurs compétences et responsabilités mutuelles. Le rapport préconise qu'un protocole d'entente soit rédigé entre Hanoï et son satellite à HCMV pour définir les rôles et les responsabilités de chaque mission.

Objectifs et priorités

4.1.8 Les objectifs et les priorités au sein du programme PCI n'ont pas été définis entre le CDM et le DCP, pas plus qu'entre le DCP et ses deux agents commerciaux. Les agents commerciaux sont issus du bureau des services diplomatiques (BSD), agence du gouvernement vietnamien, qui affecte du personnel dans les différentes légations diplomatiques au Vietnam.

4.1.9 Le style de gestion actuel du CDM et du DCP consiste à laisser aux délégués commerciaux, tous deux classés au niveau Assistant 09, un haut degré d'indépendance dans leur travail. Toutefois, ni l'un ni l'autre ne travaille à plein rendement, ce qui mécontente le DCP. D'un autre côté, ils ne reçoivent pas suffisamment d'instructions du DCP. Il ne fixe pas d'objectif ni de priorité chaque trimestre, pas plus qu'il ne définit d'objectifs à plus long terme pour le programme dans son ensemble. Cela s'explique en partie par le fait que le DCP est submergé de tâches de secrétariat (frappe des réponses standard pour le courrier sortant, envoi des télécopies, classement du courrier, etc.).

4.1.10 La mission peut envisager une réorganisation et de n'employer qu'un agent commercial au lieu de deux, et de recruter sur place un assistant chargé du secrétariat. Il faut revoir l'équilibre entre les responsables et le personnel de soutien dans le programme de PCI. Il faut également réexaminer l'affectation des bureaux pour le personnel commercial car la structure actuelle fait qu'il est difficile pour les deux agents commerciaux de travailler dans leurs bureaux en même temps.

4.1.11 S'il est injuste de fixer des objectifs d'exportation pour cette mission, plusieurs autres objectifs réalistes pourraient être fixés pour mesurer l'efficacité du programme. Par exemple, les six principaux services de l'initiative de mesure du rendement (IMR) -- aperçu du potentiel du marché, recherche de contacts clés, informations sur les entreprises locales, renseignements pour les visites, rencontres personnelles et dépannage -- peuvent être des critères d'évaluation du programme. Une grande partie de ces six services sont déjà bien développés dans cette mission, compte tenu de leur importance permanente dans les négociations avec un régime communiste. Les articles sur de l'information commerciale et des renseignements sur les marchés; les histoires de réussites dans CanadExport et d'autres nouveaux médias; la participation à des programmes de sensibilisation au Canada; l'amélioration des relations avec la mission à HCMV (dans un esprit d'équipe); et la mise en place d'une base de données dans WINExport sont autant d'étalons de mesure possibles du rendement du programme.

Recommandations à la mission

4.1.12 Il convient de définir des objectifs et des priorités pour le programme de PCI et pour chacun des deux agents commerciaux qui y participent. Ils doivent être exprimés en termes quantifiables et qualitatifs pour permettre de mesurer le rendement.

4.1.13 Il faut examiner la charge de travail du PCI pour s'assurer que la proportion de responsables et d'employés de soutien affectés au programme est adéquate.

4.1.14 Il faut revoir l'agencement des bureaux pour le programme PCI pour parvenir à la meilleure configuration possible.

Réponses de la mission

4.1.12 Les objectifs et les priorités du programme seront élaborés dans le cadre d'un plan d'activités annuel qui définira ce qui sera fait sur une base sectorielle pour l'exercice.

Le défi pour l'exercice 1999-2000 est le suivant : (1) l'exercice est déjà à moitié écoulé et (2) comme l'explique le préambule, aucun plan d'activités n'a été élaboré. Par conséquent, le DCP propose de dresser un plan « biennal » qui englobe le reste de l'exercice en cours et 2000-2001. Ce travail est déjà largement engagé, mais nécessitera de consulter nos collègues de Hô Chi Minh-Ville afin de parvenir à un accord sur les priorités. Cet accord doit être finalisé au plus tard en décembre 1999.

Le principe est d'identifier, pour chaque agent qui exerce des responsabilités sectorielles à Hanoï, des activités spécifiques chaque trimestre. Comme le plan d'activités ne sera pas disponible avant décembre et comme il faudra probablement attendre début 2000 pour qu'un nouveau délégué commercial soit en place (un agent est parti depuis la vérification), on suggère que ces « programmes d'activités trimestriels » débutent au dernier trimestre de l'exercice 1999-2000.

Nous prenons acte de votre recommandation de fixer des objectifs quantifiables et qualifiables, mais l'équipe de vérification a remarqué dans le préambule que ces objectifs « ne peuvent pas être mesurés par rapport aux critères classiques ». Nous devons travailler avec PSE à rechercher des critères d'évaluation mieux adaptés à l'environnement vietnamien.

Les « états d'activités trimestriels » font référence aux activités axées sur les services « de base » spécifiques du SDC que nous maîtrisons. Avant tout, ces rapports énuméreront des activités de « sensibilisation » spécifiques que chaque agent doit mener, notamment vis-à-vis de responsables gouvernementaux et du secteur privé, afin d'appréhender la demande de produits et l'existence de points d'intérêt spécifiques, et d'en rendre compte.

4.1.13 Comme les débouchés pour les entreprises canadiennes resteront limités tant que la libéralisation n'aura pas progressé, nous ne préconisons pas d'augmentation des effectifs; pas plus que nous n'envisageons de les réduire, car il reste un nombre important d'entreprises canadiennes intéressées par le Vietnam, qui ont pour la plupart besoin « d'interventions supplémentaires de notre mission », pour reprendre les termes du préambule.

Le besoin le plus urgent du programme de PCI est de reconstituer son effectif d'agents commerciaux. Remplacer un agent commercial par un adjoint priverait le programme commercial de la possibilité de réaliser un travail proactif (par les ERP), une situation aggravée par les difficultés linguistiques. Avant toute chose, la mission doit se hâter de recruter et de former un agent commercial à fort potentiel afin de soulager le DCP qui se consacrerait à des tâches de lobbying et proactives à un haut niveau. Parallèlement, le DCP cherche à renforcer les compétences de l'agent commercial en place. S'il y parvient, il faudrait réexaminer la proposition de remplacer l'un des deux agents commerciaux par un adjoint, à la lumière de la situation économique.

4.1.14 Il convient de déterminer si l'agencement des bureaux pour le programme de PCI offre la meilleure configuration possible.

À l'heure actuelle, l'agent canadien occupe un bureau, tandis que les deux agents commerciaux se partagent un deuxième bureau divisé pour créer deux espaces de travail séparés. Les deux bureaux se trouvent au même étage, mais sont séparés par le bureau du comptable de la mission.

Le bureau de l'agent canadien est l'un des mieux aménagés du bâtiment. Il est suffisamment vaste pour accueillir six personnes lors d'une réunion et c'est la salle de réunion de facto pour le programme de PCI. Avant de pouvoir agrandir la chancellerie par la construction ou la location de locaux, l'aménagement de bureaux séparés pour les deux agents commerciaux ne peut s'effectuer qu'en privant le programme administratif du bureau occupé par la comptable, initiative qui serait mal venue.

Même si l'agencement de leur bureau continuera de mécontenter les agents commerciaux, leur cadre de travail reste de bien meilleure qualité que la moyenne des bureaux locaux.

Pour l'heure, il n'y a aucune possibilité dans la chancellerie de fournir un bureau à chacun des agents commerciaux.

Normes de service

4.1.15 Le DCP en place a fixé des normes de service très élevées. Les demandes sont traitées dans les 24 heures, même si la réponse consiste parfois à assurer au demandeur que sa question a bien été reçue et qu'elle est examinée. Toute la section commerciale a reçu une formation IMR et a bien progressé dans

l'établissement de ces nouvelles fonctions.

4.1.16 Ce DCP adresse également un rapport trimestriel à Ottawa, dans lequel il présente les activités commerciales canadiennes récentes à Hanoï, les progrès accomplis sur de grands contrats et d'autres questions économiques pertinentes. Ce rapport est devenu un exemple de « meilleure pratique » pour les autres missions dans le sud-est de l'Asie. La Direction de l'Asie du Sud-Est (PSE) a demandé à HCMV d'utiliser ce format dans ses rapports.

Outils de gestion

4.1.17 Même si de nombreux aspects du programme de PCI à Hanoï sont uniques, certains outils de gestion de base peuvent et doivent être employés pour mieux organiser le temps et les efforts des délégués commerciaux. Ce programme est dorénavant solidement établi; il n'est pas en phase de transition, pas plus que le gouvernement hôte, et tous deux devraient rester en place à court et moyen terme.

4.1.18 Le DCP utilise à bon escient son allocation de représentation, puisqu'il reçoit de nombreux contacts d'affaires vietnamiens et occidentaux, principalement lors de déjeuners dans des hôtels. Le DCP connaît bien les questions de sécurité liées aux activités commerciales du Canada dans un pays communiste pur et dur. Il sélectionne avec beaucoup de soin les informations qu'il transmet à ses agents commerciaux et sait déceler dans le courrier entrant les informations « confidentielles » qui peuvent ou ne peuvent pas leur être communiquées.

4.1.19 La Section commerciale ne tient pas de statistiques des visiteurs, du courrier entrant ou d'autres fonctions. Aucun calendrier des événements n'a été dressé. Aucune réunion régulière du personnel n'est organisée. De plus, aucun rapport mensuel des congés et présences n'est demandé aux deux agents commerciaux, bien qu'ils prennent souvent plusieurs jours par mois de congé de maladie. Les agents commerciaux n'ont pas non plus fait l'objet d'évaluations depuis 1996. Malgré cela, leurs salaires augmentent régulièrement.

4.1.20 Aucun plan d'activités annuel n'est établi. Même si Ottawa ne l'a pas demandé, le DCP doit mettre en place un plan commercial annuel, en accord avec le CDM, le programme commercial de HCMV et d'autres programmes connexes (ACDI et PERPA). Cela valoriserait le programme de PCI, tout en l'intégrant à d'autres activités de programme.

Recommandation à la mission

4.1.21 Le programme de PCI doit formuler une approche de gestion plus formelle qui intègre les éléments suivants :

- élaboration d'un plan commercial pour le Vietnam, en collaboration avec HCMV et les programmes de l'ACDI et PERPA dans la mission;
- utilisation du système WIN pour suivre les activités et établissement d'un calendrier des événements pour mettre en évidence les domaines sur lesquels le programme cible ses efforts;
- tenue de réunions hebdomadaires du personnel afin de définir des priorités, d'examiner les résultats obtenus et d'informer le personnel des nouveautés dans la mission;
- obligation de listes hebdomadaires de présence pour les agents commerciaux et préparation

d'évaluations du rendement pour chacun des deux agents commerciaux.

Réponse de la mission

4.1.21 Le Programme souscrit à toutes ces recommandations.

Comme indiqué ci-dessus, nous allons élaborer un plan biennal qui sera mis en oeuvre d'ici décembre 1999.

Le suivi WIN est encouragé. La lenteur et la difficulté d'utilisation du système posent problème, compte tenu de l'accès distant. Nous espérons que cela s'améliorera progressivement. Nous sommes également favorables à la rééducation professionnelle et espérons que le nouvel agent commercial pourra bénéficier d'une formation une fois désigné.

Nous avons dressé un calendrier des événements que nous avons publié dans l'unité i pour que le personnel du programme PCI puisse y accéder. Des problèmes de confidentialité subsistent concernant l'accès à certaines informations. Certaines informations seront intégrées à des rapports trimestriels, initiative que nous avons déjà entamée.

Comme notre programme est de taille modeste, nous ne jugeons pas nécessaire d'organiser une réunion hebdomadaire du personnel. Toutefois, nous avons tenu plusieurs réunions lors desquelles l'employé canadien et l'agent commercial ont évoqué les problèmes.

L'Administration demande aujourd'hui des rapports mensuels de présence pour tous les employés de la mission. L'employé canadien vérifie que les agents commerciaux respectent cette exigence. Des évaluations du rendement des deux agents commerciaux ont été réalisées pour l'exercice 1998-99.

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.